

8.4 Основні напрямки впровадження системи менеджменту якості у логістичну організацію перевезень

У зв'язку з розвитком процесу глобалізації економіки і формуванням сучасних ланцюгів поставок необхідна була поява такого транспортного продукту, який би з'єднував послуги різних видів транспорту найбільш зручним і ефективним для вантажовідправників і вантажоодержувачів способом, що в тому числі підвищувало якість даних послуг, і формувалося, в першу чергу, виходячи з інтересів самого процесу доставки вантажу, а не окремих учасників транспортування вантажу до місця призначення. У свою чергу, саме мультимодальні перевезення і з'явилися даними новим якісним продуктом.

Мультимодальними перевезеннями називаються вантажоперевезення з поетапної доставкою однієї партії вантажу відразу декількома способами транспортування і видами транспорту: річковим, морським, залізничним, повітряним, автомобільним. Особливість мультимодальних перевезень полягає в тому, що вони реалізуються за єдиним перевізним документом, і крім цього, відповідальність покладається на одну юридичну особу - організатора вантажоперевезення [227].

На сьогоднішній день мультимодальні перевезення відіграють все більшу роль у внутрішній і міжнародній торгівлі. Так відбувається в зв'язку з тим, що застосування різноманітних комбінацій видів транспорту в організації доставки вантажів веде до зменшення логістичних витрат. Крім того, мультимодальні перевезення дають можливість раціонально використовувати транспорт в процесі доставки вантажів на далекі відстані, підвищуючи якість даних послуг для клієнтів - споживачів послуг. Варто відзначити, що за організацію всього транспортного ланцюжка по доставці товарів, як правило, відповідає одна компанія - експедитор. Таким чином, відповідальність за узгодження і стикування всіх ланок ланцюга поставки з різних видів транспорту локалізована в одних руках, що, в свою чергу, зменшує ймовірність збоїв і додаткові фінансові

витрати. У разі виникнення непередбачених складнощів, тільки компанія - експедитор, як організатор перевезення, несе повну відповідальність без можливості перекласти її на інших виконавців. В кінцевому підсумку, все вищесказане призводить до істотного зниження вартості подібних вантажоперевезень і підвищує рівень якості послуг, що надаються, що в сукупності веде до підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку транспортних послуг [225].

Крім цього, не останнє місце займає і фактор швидкості доставки вантажів. Одне з ключових завдань фахівців транспортної компанії полягає в підборі оптимального маршруту руху товару, з метою скорочення часу транспортування. В кінцевому підсумку, значення мультимодальних перевезень неможливо переоцінити в випадках організації доставки вантажів з віддалених регіонів земної кулі. Виходячи з усього вищесказаного, в процесі здійснення доставки шляхом організації мультимодального перевезення вантаж знаходиться в більшій безпеці, в зв'язку з тим, що на протязі всього шляху доставку цього вантажу супроводжує одна організація - експедитор. У свою чергу, при організації вантажоперевезень між країнами декількома видами транспорту може виникнути ряд складнощів в поєднанні часу прибуття одного і відправки іншого виду транспорту з мінімізацією тимчасових витрат з оформлення всіх необхідних документів і організації вантажно-розвантажувальних робіт. Варто відзначити, що, як правило, зарубіжні компанії - постачальники товарів працюють з великими експедиторськими компаніями, які, в свою чергу, і приймають на себе організацію всього вантажоперевезення на основі укладеного контракту. При цьому експедиторські компанії розбивають процес вантажоперевезення на ділянки, тобто виокремлює окремі етапи перевезення вантажів певним видом транспорту, для здійснення яких залучаються компанії, що спеціалізуються на перевезеннях тим чи іншим видом транспорту. Таким чином, при організації такої системи використовуються кілька видів транспорту, а компанії - перевізники оптимізують свою діяльність за рахунок специфічних знань звичаїв, законів території транспортування [228].

У численних наукових дослідженнях на розглянуту тему вже неодноразово було обґрунтовано, що морський транспорт є найбільш стабільною альтернативою з нині існуючих. Залізничний, в свою чергу, дає можливість досягти суттєвої економії при перевезенні вантажів на далекі відстані. У той же час, очевидно, що повітряний транспорт прискорює доставку вантажів, однак же, автомобільні перевезення забезпечують гнучкість, а безпосередній контакт між відправником і отримувачем збільшує персональну відповідальність компанії - експедитора за вантаж, який доставляється [230]. Таким чином, організація мультимодального перевезення дозволяє мінімізувати ризики і об'єднати сильні сторони всіх перевізників з метою зниження витрат, оптимізації маршруту вантажоперевезення, а так само підвищити якість надаваних послуг з доставки вантажу до клієнта. Отже, сполучну і регулюючу роль у взаємодії всіх учасників логістичного ланцюга в наданні та отриманні транспортно-експедиційних послуг в єдиному правовому, інформаційному та технологічному просторі гратимуть експедиторські та транспортні компанії, іншими словами логістичні посередники.

Що стосується сучасних технологічних досягнень в перевізному процесі (отримання і відправлення вантажів в знімних транспортних одиницях, таких як контейнери, трейлери з залученням технології «від дверей до дверей», як приклад), які використовуються в морському транспорті та в транспортно-експедиторських компаніях, найбільш явно проявляються саме на ринку міжнародних морських вантажоперевезень.

Клієнту - компанії-виробника чи постачальника товарів набагато зручніше і вигідно в фінансовому плані і з точки зору організації документообігу мати справу з однією організацією - експедитором на всіх стадіях переміщення товару до кінцевого споживача. З метою виключення затримок в процесі проходження через порти, переоформлення транспортних і митних документів, а так само при зміні виду транспорту подібне перевезення повинне реалізовуватися на підставі єдиного інформаційного забезпечення та уніфікованого документообігу, і, в більшості випадків, з одного транспортно-логістичного центру [231].

Кардинальними передумовами, які забезпечують реалізацію подібних систем транспортно-експедиційного обслуговування, слід розглядати:

- існування стабільних за часом і за обсягом вантажопотоків, з метою обслуговування яких необхідно залучення різних видів транспорту;
- формування актуальною транспортної інфраструктури (перш за все, всередині України), удосконалення технологічного процесу і транспортного устаткування, використовуваного в процесі доставки вантажу, проектування і реалізація сучасних в технологічному відношенні терміналів;
- розробку і прийняття законів, які кореспондують з міжнародним правом і міжнародними стандартами якості в цій сфері, як за всіма видами послуг в рамках транспортно-експедиційного обслуговування (страхування вантажів, стандарти безпеки при їх переміщенні, відповідальність сторін за надійність транспортних засобів і за якість наданих транспортних послуг, уніфікація документообігу та інші), в цілому , так і для мультимодального транспорту, зокрема;
- реалізація та вдосконалення інформаційних систем в сфері маркетингу і менеджменту, як на українському, так і міжнародному ринку мультимодальних перевезень.

Таким чином, підбиваючи підсумок усього сказаного вище, реалізація мультимодальних перевезень покликана вирішити такі завдання, як мінімізація витрат на кожній стадії переміщення вантажів в процесі їх доставки, забезпечення схоронності вантажу при реалізації доставки «від дверей до дверей» і інформування вантажоодержувача про рух вантажу, скорочення часу перевезення, оптимізація взаємодії різних видів транспорту в процесі побудови і реалізації найбільш ефективного маршруту вантажоперевезення, відповідно, підвищення якості транспортно-експедиційних послуг в цілому. Слід зазначити, що розвиток системи мультимодальних перевезень транспорту має хороші перспективи на українському ринку [229]. Однак без рішучого і грамотного втручання і регулювання з боку держави неможливі ні реалізація подібних

глобальних проєктів, ні створення ефективних і конкурентоспроможних систем транспортного обслуговування.

З метою забезпечення максимального ефекту від використання можливостей даних стандартів було проаналізовано основні положення принципів менеджменту якості і необхідні дії для їх реалізації з метою їх подальшого застосування при проектуванні і подальше функціонування логістичних центрів в рамках системи управління перевезеннями. Аналіз принципів сімейства стандартів ISO 9000 та дій по їх реалізації наведено в таблиці 1.3 [226].

Створення ефективної системи управління перевезеннями вантажів в змішаному сполученні в сучасних умовах інтеграції української транспортної системи в світову можливо тільки в рамках системи менеджменту якості на відповідність вимогам сімейства міжнародних стандартів ISO 9000 (ДСТУ ISO 9000-2001, ДСТУ ISO 9001-2001) [223, 224].

Таблиця 1.3

Аналіз принципів сімейства стандартів ISO 9000 та дій по їх реалізації при
створенні та функціонуванні логістичних центрів

Принцип	Сутність принципу	Які дії передбачає
Орієнтація (фокус) на клієнта	Розуміння справжніх і майбутніх потреб та очікувань споживача. Вимірювання задоволеності споживача і дії відповідно до їх результатів	Розуміння всього діапазону потреб і очікувань споживача щодо транспортної послуги, дисципліни доставки вантажу, ціни, надійності та ін. Забезпечення збалансованого підходу до потреб і очікувань споживачів та інших зацікавлених осіб (вантажовідправників, морських портів, перевізників). Доведення цих потреб і очікувань до відома всіх в організації. Вимірювання задоволеності споживача і дії згідно з результатами цього виміру. Управління відносинами зі споживачем.
Лідерство	Створення бачення шляху і поділюваних цінностей. Встановлення (мобілізуючих) показників і цілей і розробка стратегій їх досягнення.	Бути постійно активним і служити прикладом. Розуміти зміни у зовнішньому середовищі і реагувати на них. Враховувати потреби всіх зацікавлених осіб, включаючи вантажовідправників, морські порти, перевізників, а також співробітників

Продовження табл. 1.3

	Тренування людей, надання їм підтримки та делегування повноважень	організації. Встановлювати ясне бачення майбутнього організації. Встановлювати цінності і моделі етичних ролей, які розділяються всіма, на всіх рівнях в організації. Будувати довіру і виганяти страх. Забезпечувати людей потрібними ресурсами і надавати їм свободу дій з відповідальністю і звітністю. Надихати людей, вселяти їм ентузіазм і визнавати їх внесок. Навчати, тренувати і підтримувати людей. Встановлювати цілі і показники.
Залучення персоналу	Створення персональної власності на показники і цілі організації. За допомогою досвіду і знань людей і завдяки навчанню досягнення залучення людей в оперативні рішення і в процес вдосконалення	Ухвалення власності на які вирішуються проблеми і відповідальності за їх рішення. Активний пошук можливостей для поліпшень. Активний пошук можливостей для підвищення своїх компетенцій, знань і досвіду. Вільний обмін знаннями та досвідом в командах і групах. Зосередження на створенні цінності для споживачів. Новаторство і винахідливість у створенні майбутніх цілей організації. Краще уявлення організації перед споживачами. Отримання задоволення від своєї роботи. Ентузіазм і гордість за приналежність до своєї організації.
Процесний підхід	Встановлення зовнішніх і внутрішніх споживачів і постачальників процесів. Зосередження на використанні ресурсів в діях процесів, що веде до ефективного використання людей, обладнання, методів і матеріалів	Визначення саме того процесу, за допомогою якого досягається бажаний результат. Визначення та вимірювання входів і виходів цього процесу. Оцінювання можливих ризиків, їх наслідків та вкладів в процеси для споживачів транспортних послуг. Встановлення чіткої відповідальності, повноважень і обліку для управління процесом. Виявлення внутрішніх і зовнішніх споживачів, постачальників та інших зацікавлених осіб процесу. При розробці процесів розглядаються його етапи, дії, потоки, методи контролю, потреби в навчанні, устаткуванні, технологія, інформація, матеріали та інші ресурси, необхідні для досягнення бажаного результату.

Продовження табл. 1.3

Системний підхід	Виявлення безлічі процесів в деякій системі, розуміння їх внутрішніх взаємозв'язків. Оцінка процесів з організаційними показниками і цілям. Порівняння результатів з основними завданнями	Визначення системи за допомогою виявлення або розробки процесів, що впливають на задані цілі. Структурування системи для досягнення мети найефективнішим способом. Розуміння взаємозалежностей процесів в системі. Постійне поліпшення системи за допомогою вимірювання і оцінювання. Встановлення обмежень на ресурси до початку дій.
Постійне поліпшення	Встановлення реалістичних, але які викликають (мобілізуючих), цілей вдосконалення. Забезпечення ресурсами та надання можливостей для внесення вкладу в безперервне вдосконалення процесів	Постійне поліпшення продукції, процесів і систем - мета всіх співробітників організації. Застосування основних концепцій поліпшення - поступового поліпшення і проривного поліпшення. Використання періодичного оцінювання за встановленими критеріями досконалості для виявлення областей потенційного поліпшення. Постійне поліпшення працездатності та ефективності всіх процесів. Просування дій, заснованих на попередженні. Проведення кожного члена організації через відповідне навчання і тренування методам і інструментам постійного поліпшення, таким як цикл Шухарта-Демінга, рішення проблем, реінжиніринг процесу і оновлення процесу. Встановлення показників і цілей для керівництва поліпшеннями і стеження за ними. Визнання поліпшень.
Прийняття рішень на основі фактів	Прийняття рішень і дій на основі аналізу даних та інформації з метою забезпечення максимальної продуктивності праці. Спрямування зусиль на мінімізацію витрат, поліпшення показників, розширення ринкової ніші завдяки використанню сучасних управлінських інструментів і технологій	Вести вимірювання і збір даних та інформації, що відповідає (релевантної) цілі. Забезпечення того, що дані та інформація досить точні, надійні і доступні. Аналіз даних і інформації за допомогою відповідних методів. Розуміння цінності відповідних статистичних методів. Прийняття рішень і проведення дій на основі балансу між результатами логічного аналізу, досвіду та інтуїції.

Продовження табл. 1.3

Створення взаємовигідних відносин з постачальниками (вантажовідправниками)	Створення альянсів або партнерських відносин, які гарантують залучення і спільну роботу з розробки вимог для спільного вдосконалення якості транспортних послуг, процесів і систем. Створення взаємної довіри, поваги і порозуміння щодо задоволення вантажовідправників і постійного вдосконалення відносин	Виявлення та відбір основних вантажовідправників (за родом вантажу). Встановлення відносин з вантажовідправниками, які поєднують короткострокові вигоди з довгостроковими міркуваннями в цілому. Створення ясного і відкритого обміну інформацією. Ініціювання спільної розробки і вдосконалення якості транспортних послуг та процесів. Спільне досягнення ясного розуміння вимог вантажовідправника. Обмін інформацією і планами на майбутнє.
---	---	--

Джерело: [226]